

*Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – Випуск 10 (38). – Луцьк, 2013.*

---

УДК 330.341.1

Черчик Л.М., д.е.н., професор

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки

## **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ**

У статті узагальнено підходи до визначення та уточнено сутність реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента управління стратегічними змінами. В контексті цього підходу визначити мету, завдання, передумови, принципи та механізми удосконалення системи менеджменту підприємства на засадах реінжинірингу бізнес-процесів. Обґрунтовано переваги та недоліки, наслідки впровадження реінжинірингу бізнес-процесів в сучасних умовах діяльності вітчизняних підприємств.

**Ключові слова:** реінжиніринг бізнес-процесів, система управління підприємством, стратегічні зміни, управління змінами.

Cherchyk L.

## **BUSINESS PROCESS REENGINEERING AS A MANAGEMENT TOOL OF STRATEGIC CHANGES**

This paper summarizes the approaches to the definition and the essence business process reengineering as a management tool for strategic change. In the context of this approach is to define the purpose, objectives, prerequisites, principles and mechanisms to improve the management system on the basis business process reengineering. The advantages and disadvantages and consequences of business process reengineering. Business process reengineering under current conditions of domestic enterprises.

**Key words:** business process reengineering, system management, strategic change, change management.

Черчик Л.Н.

## **РЕИНЖИНИРИНГ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

В статье обобщены подходы к определению и уточнено сущность реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента управления стратегическими изменениями. В контексте этого подхода определены цели, задачи, предпосылки, принципы и механизмы совершенствования системы менеджмента предприятия на основе реинжиниринга бизнес-процессов. Обоснованы преимущества и недостатки, последствия внедрения реинжиниринга бизнес-процессов в современных условиях деятельности отечественных предприятий.

**Ключевые слова:** реинжиниринг бизнес-процессов, система управления предприятием, стратегические изменения, управление изменениями.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв’язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасні підприємства функціонують в агресивному, швидко змінюваному середовищі, що обумовлює, з одного боку, необхідність адаптації до нього, з другого – врахування тенденцій та визначення пріоритетних напрямів змін в системі управління. Зокрема до цього спонукають гостра конкуренція в більшості сфер діяльності; глобалізація, яка призводить до того, що конкуренція відбувається у всесвітньому масштабі; швидкі техніко-технологічні зміни; вплив інформаційних технологій; інтенсифікація інноваційних процесів.

Названі чинники створюють нестійке та непередбачуване середовище, функціонування в якому вимагає постійних змін, часто радикального характеру. Це обумовлює необхідність перебудови всієї системи управління підприємством, щоб забезпечити конкурентні переваги на довготерміновий період. У науковій літературі та практиці менеджменту розглядається низка прикладних інструментів, одним з яких є реінжиніринг бізнес-процесів, завдяки здійснюються кардинальні стратегічні зміни у сфері організаційної культури, фінансування, ресурсного забезпечення тощо [3, с. 10 – 15 ].

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах досліджували багато українських та зарубіжних вчених, зокрема С. Бубнов, О. Виноградова, В. Давиденко, І. Колос, Д. Ламберт, О. Солодка, Л. Таранюк, А. Харрісон, Р. Ван Хоук, М. Хаммер, Дж. Чампі та інші. З 1990-х років реінжиніринг бізнес-процесів або BPR (Business Process Reengineering) викликає активний інтерес фахівців з менеджменту та інформаційних технологій. В обіг термін «ре інжиніринг» ввели М. Хаммер та Дж. Чампі. Вони розглядають реінжиніринг як фундаментальне переосмислення й радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії для досягнення стрибкоподібних покращень в основних актуальних показниках їх діяльності [1]. М. Робсона та Ф. Уллах розвинули концепцію реінжинірингу бізнес-процесів з практичної точки зору як «... це створення досконало нових і більш ефективних бізнес-процесів, не враховуючи того, що було раніше» [2].

Проте, незважаючи на численні публікації та певний досвід застосування реінжинірингу бізнес-процесів, є низка позицій, що потребують подальшого вивчення. Зокрема, ми вважаємо доцільним розглядати реінжиніринг як інструмент управління стратегічними змінами.

**Цілі статті.** Основною ціллю статті є обґрунтування концепції реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента управління стратегічними змінами. Для досягнення цієї цілі були поставлені такі завдання: визначити мету, завдання, передумови, принципи та механізми удосконалення системи менеджменту підприємства на засадах реінжинірингу бізнес-процесів обґрунтувати можливі позитивні наслідки його застосування.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Дослідження досвіту та теорії реінжинірингу бізнес-процесів дозволи виявити низку ключових понять, які його характеризують. Зокрема реінжиніринг бізнес-процесів трактується як:

- фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії;
- об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні;
- інструмент, спеціально розроблений для масштабних змін;
- ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив»;
- перепроєктування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша»;
- «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі;
- інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи;
- новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність;
- відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером;
- процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт [1-4].

На основі цих визначень можна сформулювати такі ознаки

реінжинірингу бізнес-процесів:

- інноваційність, оскільки впроваджуються новітні підходи управлінського, техніко-технологічного плану;

- складність і системність, оскільки передбачається оперувати великою кількістю елементів зі складним характером взаємодії;

- ієрархічність як підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;

- цілісність як властивість системи виконувати задану цільову функцію в повному обсязі;

- структурованість, оскільки передбачається чітке визначення меж взаємодії, завдань, відповідальності адекватно до організаційної структури, що націлена на реалізацію поставленої мети;

- рухливість або гнучкість, що закладається у системі планування, організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

- унікальність та неповторність, оскільки формується і запроваджується в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища, що з часом зміниться;

- адаптивність – здатність змінювати свою структуру і вибирати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

З урахуванням цих викладок, для забезпечення найбільш повного розуміння феномену реінжинірингу бізнес-процесів варто використати інституційний, процесний та системний конкретнонаукові підходи.

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу – це сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлені на кардинальні стратегічні змін, що дозволять значно підвищивши результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку.

З позиції процесного підходу реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволять здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги. Основними етапами цього процесу є: формування стратегії

розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживача; визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур; створення ефективної організаційної структури управління; покращення організації праці персоналу; чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності, формування системи комунікацій; розробка системи документообігу, норм, процедур і правил поведінки учасників бізнес-процесів; забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій; удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства; розробка і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників [5, 6].

Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дозволяє забезпечити перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

На нашу думку, критерієм і доцільності, й ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є отримання довготермінових конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності загалом.

Мотивами проведення реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути:

- впровадження інформаційних технологій;
- сертифікація системи менеджменту якості;
- незадовільне функціонування підприємства та невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів;
- перевантаження вищого керівництва та необхідність у перерозподілі прав і функцій, коригування та уточнення форм діяльності організації;
- відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства і необхідність впровадження принципів стратегічного управління;
- неефективність організаційної структури та системи організації праці;
- зростання масштабу або диверсифікація діяльності, що робить підприємство некерованим;
- реорганізація;
- техніко-технологічні зміни;

– загрози зовнішнього середовища та ріст конкуренції.

Деякі зміни відбуваються різко, тому нормальне функціонування підприємства раптово стає незадовільним і нормалізувати його традиційними способами стає неможливо.

Отже, метою реінжинірингу бізнес-процесів є підвищення якості системи управління підприємством в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку.

Неперервні та суттєві зміни в технологіях, на ринках збуту і в потребах клієнтів стали звичайним явищем, і компанія, яка намагається зберегти свою конкурентоспроможність, повинна неперервно перебудовувати корпоративну стратегію.

Основними цілями реінжинірингу бізнес-процесів є:

- суттєве підвищення рівня задоволення потреб споживача, орієнтація на його поточні і майбутні потреби;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- забезпечення прискореного впровадження нових технологій та інновацій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства.

Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів: зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос-функціональну (або бригадну) або горизонтальну на рівні топ-менеджменту та бригадну – на рівні бізнес-процесів; формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат; формування нової корпоративної культури на засадах максимального задоволення потреб споживачів.

Реінжиніринг бізнес-процесів ґрунтується на таких принципах: укрупнення бізнес-процесів; самостійності; гнучкості; адаптивності; чіткості в розподілі функцій; повноти та доступності інформації; винагороди за отриманий результат.

Виходячи з названих принципів, цілей та завдань застосування реінжинірингу бізнес-процесів передбачає наявність таких передумов:

- стратегічне мислення керівництва, розуміння змін, активність і лідерство на всіх етапах;
- донесення суті та вигод до колективу шляхом активного обговорення;
- ознайомлення зі змінами партнерів, споживачів, інших зацікавлених осіб;
- окреме та достатнє фінансування;
- чітке визначення мети, завдань, функцій і ролей його учасників;
- розробка програмного забезпечення та визначення компетентного консультанта;
- усвідомлення радикальності змін, зосередження на бізнес-процесах, їх новій якості [6, 7].

Названі передумови дозволяють сформулювати низку проблемних моментів, пов'язаних з впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, зокрема, відсутність або недостатність кваліфікованих фахівців з реінжинірингу, опір змінам, брак коштів тощо; консервативність працівників підприємства та низький рівень мотивації забезпечення їх лояльності до змін; складність методичних і технічних рішень щодо формування бізнес-процесів.

Проте очікуються позитивні результати, які характерні і типові при реалізації реінжинірингу бізнес-процесів:

- детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці;
- упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та підприємством загалом;
- керівництво отримає оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів;
- підвищується змістовність роботи, що підвищує мотивацію працівників до ефективної праці;

- зростає відповідальність та ініціативність працівників в межах наданих повноважень;
- зростає значення компетентності працівників, що висуває вимоги до підготовки працівників, переходу на безперервну професійну освіту працівників;
- змінюється організація оплати праці – за результатами роботи, яку простіше оцінити в межах бізнес-процесу;
- змінюються критерії діяльності: метою виконавця стає задоволення потреб клієнта, а не курівництва;
- змінюються функції менеджерів з контролюючої на координуючу, основна роль – допомога в рішенні проблем, що виникають у них у ході виконання бізнес-процесу;
- зменшується кількість ієрархічних рівнів організаційної структури підприємства, вона стає орієнтованою не на функції, а на процеси, а зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців.

**Висновки.** Таким чином, стратегічні зміни можуть бути обумовлені низкою причин і керівники підприємства повинні бути до них готові. Ця готовність визначається не лише вмінням розпізнавати, адаптуватись до впливів зовнішнього середовища, а й вибирати найбільш адекватні ситуації інструменти. Важливо, щоб було розуміння, за яких обставин удосконалення існуючої системи управління не дасть очікуваних результатів і необхідні кардинальні заходи. Саме за таких обставин реінжиніринг бізнес-процесів стає ефективним інструментом управління стратегічними змінами. Визначені передумови, принципи та наслідки його застосування дозволяють докорінно змінити систему менеджменту підприємства і отримати конкурентні переваги на довготермінову перспективу.

1. Хаммер М. Реінжиніринг корпорации : манифест революції в бізнесі. / Пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. – СПб. : Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

2. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Л. М. Таранюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – С. 97.

3. Когут Ю. О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства / Ю. О. Когут // Бізнесінформ. – 2011. – № 10. – С. 65.

4. Колос І. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств: теоретичний аспект / І. В. Колос // Сталій розвиток економіки. – 2012. – № 5. – С. 299.



5. Таранюк Л. М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємств / Л. М. Таранюк, О. М. Запорожченко // Механізм регулювання економіки – 2011. – № 4. – С. 122.

6. Кравченко Б. Ф. Организационный инжиниринг : учебное пособие / Б. Ф. Кравченко, Е. Ф. Кравченко, П. В. Забелин. – М. : Издательство ПРИОР, 1999. – 256 с.

7. Щенников С. Ю. Реинжиниринг бизнес-процессов : экспертное моделирование, управление, планирование и оценка / С . Ю. Щенников. – М. : Ось-89, 2004. – 240 с.